

## 付加価値経営理念と付加価値会計 (1)

森 久

### 目 次

1. はじめに
2. 付加価値経営理念の諸類型
3. 付加価値関連等式からみた付加価値経営理念 (以上本号)
4. 付加価値関連経営指標の利用実態からみた付加価値経営理念 (以下次号)
  - (1) 付加価値会計の利用目的
  - (2) 業績評価における利用実態から
  - (3) 成果配分における利用実態から
  - (4) 経営計画における利用実態から
  - (5) 総合的な利用実態から
5. む す び

### 1. は じ め に

経営理念は、一般に、企業行動にとっての重要な指針であって、経営管理活動の価値前提ともいえるものであり、高次の企業目的を集合的に表現したものと考えることができるであろう。たとえば北野利信教授は、経営理念をつぎのように説明しているのである。「経営理念 (managerial philosophy) は、企業理念 (corporate philosophy), 経営信条 (managerial creed) などともいわれ、企業がめざす諸目的を概括的に表現したものである。理念とは仮想された状況をいう。仮想される状況が未来に属し、加えてそこへ到達しようとする意欲が存在するとき、それは目的と呼ばれる。経営理念はその意味での企業の目的を表わす<sup>(1)</sup>。」と。また井上薫教授は、つぎのように、企業の実質的主体者の価値前提が経営理念であると述べている。「経営者は、企業の基本方針を決定・執行

する最高責任者であるが、経営理念とは彼が企業の実質的主体者として意思決定を行なう場合の価値前提となる経営信条・経営信念・イデオロギーであり、企業の目標の根底にあり、目標の形成・変更に寄与する活動指針といふことができる<sup>(2)</sup>。と。現実の企業行動あるいは経営管理活動は企業目標を媒介にして経営理念によって導かれるのであり、したがって、「経営理念はただ観念的なものとして存在するのではなく、過去をふまえて未来に志向する企業実態をよく認識したうえでの現実的な理念でなければならず、そこには社会的に妥当な客観性あるものでなければならない<sup>(3)</sup>。」といえるのである。経営理念は、「仮想された状況」を示すものであるとしても、「到達しようとする意欲」が存在するのであるから、企業実態を十分に認識したものでなければならないのである。

多くの付加価値会計論は、特有の経営理念を論理展開の起点としている。そこにおいては、付加価値が経営理念を具体的に反映した測定尺度として理解されているのである。山上達人教授は、付加価値が経営理念の中心的概念となることを、つぎのように述べている。「付加価値概念は経営理念・経営思想において企業経営における重要な概念として登場してくる。すなわち、経済構成体として企業を把握する場合、企業は国民経済への純生産である付加価値を生産することによって社会に貢献するというように、いわゆる『社会貢献性』として経営理念の中心的概念となる。……付加価値は『社会共同性』という経営理念の重要な指標として企業経営において利用されることとなる<sup>(4)</sup>」と。本稿は、こうした経営理念と付加価値会計との結びつきに関する一般的見解について、若干の疑問を提起することを課題としているのである。

ところで金井正教授によると、「付加価値会計を論ずる場合、一般的に、企業が社会経済的側面と個別経済的側面の二面的性格をもつものとして展開され、とりわけ、社会経済的側面が強調される<sup>(5)</sup>。」という。こうした二面的性格をもつものとして企業を理解し、しかも企業の社会性を重視するのは、付加価値会計論においてはきわめて一般的なことであり、多くの付加価値会計論の論理はそうした思考に立脚しているのである。しかしながら、企業の個別経済的側面に注目して付加価値会計論を構築することも可能なようである。中原章吉教授によると、付加価値計算にはつぎのような二つの流れがあるという<sup>(6)</sup>。

「第一の流れは、企業会計の枠内では、付加価値計算は、企業の社会経済的な側面を基礎として個別経済的な側面があるとするものである。こういった流れのもとでは、付加価値の計算目的は個別経済的な側面に密接な関係のある経営管理目的より社会経済的側面に関係のある成果配分が重視されることになる。こういった計算目的をもつ付加価値の概念は、各企業の社会的生産への貢献度を示す指標であり、製造活動とその実現の総合的指標である。」

「第二の流れは、企業付加価値計算において、その観点に企業の個別経済的な側面を重視するものである。この流れのもとでは、企業付加価値計算は、個別経済の究極の目的である利潤追求をその根本目標とし、従業員管理を中心とした経営管理を目的とした経営計画の設定および経営

管理目的の枠内での従業員を中心とした付加価値生産の参与者への配分を目的とするのである。

こういった計算目的をもつ付加価値の概念は、各企業の維持発展を示す指標であり、一種の利益である。」

ここにおいては、企業のどのような性格を重視するかによって異なった付加価値会計論が成立することが示されているのであり、付加価値会計においては「企業観または企業概念が個別企業の付加価値概念を規定するという関連性がみられる<sup>(7)</sup>」のである。そしてこうした企業の性格とか企業観というものは、すでに述べた経営理念のなかに実質的には包含されて考えられているといっても差支えないだろう。したがって、金井正教授のひそみになれば、「経営理念が付加価値会計論を規定するという関連性がみられる」と考えることも許されるであろう。

うえてみたように中原章吉教授は付加価値計算を二つの流れに区分してはいるが、現実には第一の流れに属す論者が圧倒的多数を占めている。したがって、本稿ではもっぱら第一の流れを想定して議論を進めることにする。第一の流れが今日の付加価値会計論の一般的見解であるので、そこにおける経営理念と付加価値会計との結びつきについて若干の疑問を提起することは、現在一般に主張されている付加価値会計論にたいする問題提起として一定の意義をもつと思われる。

一般に、付加価値会計論は特有の経営理念に立脚して論理展開が行われており、付加価値会計の存在意義や付加価値概念の基盤は経営理念に求められている。こうした考え方自体は勿論誤りではなく、むしろ当然の思考方法であるといえる。しかしながら問題は、現在広範に主張されている付加価値会計論における経営理念と付加価値会計との関係にある。一般にいわれる経営理念と付加価値会計とは、必然的に結びつくものではないのではなかろうか。付加価値会計は、付加価値会計論で一般にいわれるような経営理念に立脚しなくとも存立しうるのではないだろうか。もしそうであるならば、付加価値会計が一般に前提としていとされる経営理念にたいする批判は、付加価値会計それ自体にたいする批判を意味しない、という可能性も認めることができるであろう。付加価値会計が基礎としていとされる経営理念にたいする批判のために、付加価値会計が無用視されたり誤解されたりしてはならない。もっとも、そうした経営理念と結びつかなければ付加価値会計は真の意義をもたないとするならば、本稿における議論は無意味なものであろう。だが本稿は、付加価値会計にたいして消極的ないし否定的な立場はとっていないのであって、むしろ積極的に評価しようと考えている。そして付加価値会計の一層の発展のためには、従来一般にいわれてきた経営理念と付加価値会計との関係を問い直すことが必要であると主張したいのである。付加価値会計に正当な重要性を与えるためには、とりあえず、付加価値会計論で一般にいわれている経営理念から離れても付加価値会計が存立しうる可能性を示すことによって、経営理念の問題を再検討してみることが必要であると思われる。なお本稿では、付加価値会計が基礎としていとされる経営理念を、「付加価値経営理念」とよぶことにする。

以上のような認識をふまえて、本稿は、一般にいわれる付加価値経営理念と結びつかなくとも付加価値会計が存立する可能性の探求を課題とする。そうした可能性は付加価値経営理念の紹介部分でも若干触れられるが、主として付加価値関連等式、付加価値関連経営指標の利用実態という二つの観点から、付加価値経営理念と付加価値会計との結びつきにたいして疑問が提起される。

- 注 (1) 北野利信稿「経営理念の構造」、高宮晋編『新版・体系 経営学辞典』ダイヤモンド社、昭和45年、185～186ページ。
- (2), (8) 井上薫稿「付加価値指標と経営理念」、青木脩・小川洌・山上達人編『企業付加価値会計』有斐閣、昭和56年、20ページ。
- (4) 山上達人稿「現代企業と付加価値会計」、青木脩・小川洌・山上達人編『企業付加価値会計』有斐閣、昭和56年、6ページ。
- (5) 金井正稿「付加価値会計と経済理論に関する一考察 (1)——フランス・プラン・コンタブルとフーラスティエの経済理論を中心として——」、『会計』第121巻第3号(昭和57年3月)、85ページ。
- (6) 中原章吉稿「付加価値の計算構造としての日銀方式」、『会計』第119巻第2号(昭和56年2月)、77～78ページ。
- (7) 金井正稿「付加価値会計と経済理論に関する一考察 (1)——フランス・プラン・コンタブルとフーラスティエの経済理論を中心として——」85ページ。

## 2. 付加価値経営理念の諸類型

本稿での議論は、付加価値経営理念の内容を明らかにすることから始められなければならない。付加価値経営理念については種々の見解があり、中原章吉教授のいう第一の流れすなわち付加価値会計論のなかで現在広く主張されている付加価値経営理念についても、多少の見解の相違や重点の置き方の相違がみられるのである。そこで本節では、付加価値論を積極的に展開し付加価値会計論の主たる流れを形成している論者の見解をたどり、今日広範に説かれている付加価値経営理念の全体像の把握を試みることにする。そしてさらに、中原章吉教授のいう第二の流れに属すると思われる論者の主張をきくことによって、現在一般的に説明されている付加価値経営理念との結びつきが付加価値会計にとって唯一のものではないということを確認することにしよう。

付加価値経営理念については、いくつかの類型分類が試みられている。ここで中原章吉教授、飯田修三教授、井上薫教授による類型分類<sup>(1)</sup>を整理してみると第1表のようになる。そこで本稿では、3教授の説明を参考にしながら、これらの類型分類のうち(1)(2)(4)(5)(6)を取り上げることにする。これらのなかで藻利重隆教授の主張は、後にみるように、企業の利潤追求単位としての側面すなわち個別経済的側面を重視しており、中原章吉教授のいう第二の流れに属すると考えられる。これに対して他の四つの類型は、その見解や重点の置き方に多少の相違がみられるとしても、おおむね中原章吉教授のいう第一の流れに属すると考えて差支えないだろう。したがって、付加価値経営理念

第1表 付加価値経営理念の諸類型

	中原章吉教授	飯田修三教授	井上薫教授
(1)	中西寅雄・鍋島 達 高松和男, 飯田修三	中西寅雄・鍋島 達 高松和男	中西寅雄・鍋島 達
(2)	高田 馨	高田 馨	高田 馨
(3)	細井 卓, 桜井克彦	細井 卓, 桜井克彦	
(4)	阪本安一, かつての高松和男	阪本安一	阪本安一
(5)	藻利重隆	藻利重隆	
(6)	山上達人, 小川 洌	山上達人	山上達人
(7)	染谷恭次郎, 後藤弘	後藤 弘	
(8)	青木 脩		
(9)			今坂朔久
その他	黒沢一清, 今坂朔久 上領英之	青木 脩, 黒沢一清 上領英之, 今坂朔久	

注 1) 類型番号の (1)～(8) は中原章吉教授のそれに対応している。

2) (9) は、井上薫教授が今坂朔久氏を独立した類型として示しているので、そのために設けたものである。

3) 「その他」は、独立の類型として取り上げられていない論者を示している。

に関する藻利重隆教授の見解は、他の論者の見解とは根本的に異なっており、それゆえに本稿では特に注目する必要があると思われる。また、この藻利重隆教授の所説を含めても付加価値経営理念に関する諸見解のすべてを紹介するわけではないが、付加価値経営理念の概要を知るためには充分であろう。

それでは第1番目に、中西寅雄・鍋島達両教授の所説を取り上げてみよう。飯田修三教授によれば、この両教授の所説は「現在その主流をなす所説に属しようものである」<sup>(2)</sup>し、中原章吉教授によれば、「付加価値概念として現在その主張の主流をなすと考えられるのが、中西寅雄・鍋島達教授を中心とした主張である」<sup>(3)</sup>という。中西寅雄・鍋島達両教授の見解は、今日、付加価値経営理念<sup>(4)</sup>について主流をなしているものと理解されているのである。

中西寅雄・鍋島達爾教授によれば、「企業は、それ自身ひとつの完了する全体であり、全体としての企業目的（利益目的）達成のために、そのなかにある個々の部分活動が組織され統一されている組織体である。」<sup>(6)</sup>という。すなわち企業は、内部で個々の職能が有機的に結びつけられている経営有機体であるというのである。そしてその「有機体（オルガニスム）としての経営は、資本の提供者と、労働の提供者と、経営職能の提供者との三位一体的な協働関係として存在する。」<sup>(6)</sup>のである。それらは、有機的に結合されることにより、別個の職能を遂行しながら全体的な経営目的を指向することになる。そのばあいそれらが「共同に指向すべき全体的な経営目的価値は、もはや利潤というよりも、より包括的な『経済性』という概念であるべき」<sup>(7)</sup>であって、それは、「利潤概念をそのなかに包摂しながら、利潤よりもより高次の、経営の目的価値概念なのである。」<sup>(8)</sup>という。そしてこの経営の目的価値概念は「付加価値（ラッカー）、創造価値（レーマン）、経営成果（ニックリッシュ）など」とよばれてよい概念である。<sup>(9)</sup>のである。

ここにみられるように、中西・鍋島両教授によれば、企業は出資者、経営者、従業員が協働する有機的な組織体であり、それらが共同に指向する全体的な経営の目的価値概念が付加価値である。企業は三位一体的な有機的経営共同体であることが徹底的に主張され、企業が利潤追求をするのは、付加価値追求より低次の部分的な企業目的であると理解されているのである。そして反対の言い方をすると、もしここにおいて有機的経営共同体として企業を把握することが否定されるならば、付加価値も当然その意義を喪失することになるのである。いずれにせよここにみられる付加価値経営理念は、企業を三位一体的な経営共同体として理解することに基礎を置いているのであり、そうした見解が付加価値経営理念について今日主流をなしていると考えられている見解なのである。

第2番目に、高田馨教授の見解をきいてみよう。高田教授は、企業は自己資本家と経営者・管理者・作業者の全体を意味する広義労働者との共同体であるという経営共同体思考にたっている。<sup>(10)</sup>そして経営共同体に立脚する理由は、「労資の対立を前提にして、労資の自利心を前提にして、そのうえで両者の利益共通の面に注目したからである。」<sup>(11)</sup>という。高田教授によれば、こうした経営共同体が追求する目標として最も適当なものが経営成果であり、「経営成果は自己資本成果（利潤）と労働成果との合計たる経済量である。」<sup>(12)</sup>という。ここに、自己資本成果とは自己資本家に直接的、間接的に帰属する所得であり、労働成果とは広義労働者の所得である。<sup>(13)</sup>高田教授によれば、経営成果を経営共同体の目標とするのは、企業の存続と成長を実現するために、経営者は、労資の利害調整を果たさねばならず、そのためには利害が共通している経営成果の「満足的収得と公正分配」という職務を遂行しなければならないからである。<sup>(14)</sup>

さらに高田教授は、レーマンのいう創造価値、一般にいわれる付加価値を、準経営成果として把握する。<sup>(15)</sup>この準経営成果は、したがって、経営成果よりも他人資本成果（他人資本利子）の部分だけ広い概念である。高田教授は、自己資本成果以外に少なくとも労働成果を含みしかもその主張者

が経営共同体的思考を意識しているので、経営成果に準じるものとして付加価値を位置づけている。飯田修三教授によれば、高田教授のこうした経営成果概念にたいしては、「通用の付加価値……よりはせまく措定されるという独自性を認めることができる。」<sup>116</sup>のであり、高田教授の経営成果論を付加価値会計論の一類型としうるのは、「『経営成果』と付加価値の各構成内容の定性上の均質性および前提的な経営理念をほぼ共有している」<sup>117</sup>からであるという。

高田教授にあっても、範囲は狭くとられているが企業が経営共同体として把握され、その観点から、付加価値に性格が類似している経営成果にたいして意義づけが行われている。経営共同体概念が経営成果思考の存立を可能としているのである。高田教授はつぎのようにその点を指摘している。「経営共同体概念の肯定が経営成果原理の肯定を生みだしているのである。したがって、経営共同体概念が否定されればそれは同時に経営成果原理の否定でもあることになる。」<sup>118</sup>と。

第3番目に、阪本安一教授の所説をみてみよう。阪本教授によれば、今日の企業は、経済的利益の獲得によって利害関係者に所得を得させるという営利目的と、社会的生産によって社会に有用な給付を提供するという社会性目的という二つの目的を有している<sup>119</sup>のであり、営利性と社会性という矛盾する性格を統一しているという<sup>120</sup>。阪本教授は、現代企業を「生産活動や分配活動などの社会的機能を果たすために存在する社会的制度としての企業体」<sup>121</sup>として把握し、またそれは「企業をとりまく各種利害関係者の利害調整の場」<sup>122</sup>であるとする。

企業を社会的制度として把握し企業の社会性を強調することによって、阪本教授は会計理論として企業体理論を主張する。そこにおける企業会計の目的は、「企業の社会的生産活動とその利害関係者に対する分配活動とを、あるがままに写し出す」<sup>123</sup>こととされ、また今日の企業会計についても、その最大目的の一つは企業の経営成績の算定表示であるという<sup>124</sup>。阪本教授によれば、「経営成績は企業がその生産的行為の結果として獲得した価値量の利害関係者への分配分と企業内留保分とを集計することによって判定される」<sup>125</sup>のであり、経営成績は企業のそうした社会的貢献度によって測定されるという<sup>126</sup>。そしてそのために利用されるのが付加価値であり、阪本教授はつぎのように述べている。「企業の経営成績の主要部分が、企業の社会的貢献度によって測定されるものとするならば、企業の生んだ付加価値こそ、その社会的貢献度を示すものということができると思う。けだし付加価値は企業がその生産的活動の結果として創造した経済的価値を示すものであるからである。」<sup>127</sup>と。そしてこの結果、「企業会計はその本来の目的（＝企業の経営成績の算定表示……森）を達成するために、従来の損益計算書に代って、あるいは損益計算書と併用する形で、経営成績計算書が必要になっている」として、経営成績計算書の一つとして付加価値計算書を作成することを提唱するのである<sup>128</sup>。

ここにみてきたように、阪本教授は、企業を社会的制度である企業体として把握し、その経営成績を測定する尺度として付加価値が適当であると主張する。したがって付加価値の存在意義は、社

会的制度である企業体として企業を把握するかどうかにかかっている。付加価値会計は、付加価値経営理念に立脚して存立しているのである。

第4番目に、山上達人教授の所論を取り上げてみよう。山上教授は、付加価値会計に関する著書を多数出版し、また日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会委員や関西生産性本部・付加価値分析委員会主査、関西生産性本部・付加価値経営実態調査委員会主査を務め、付加価値会計論にたいして大きな影響を現在与えている有力論者の1人である。その意味でも、山上教授の所説は、是非共みしておく必要があるだろう。

山上教授は、企業において付加価値思考が導入される社会的・経済的基盤は、「企業は社会経済における一個体として存在する。」こと、すなわち「社会的存在としての企業」にあるとする。そして社会的存在としての企業を、一方で「経済構造体」、他方で「社会構造体」として理解する。そしてこの把握のうえに、企業において付加価値思考が経営理念として導入されるという。つまり、経済構造体としての性格から社会的貢献性理念が導き出され、それは「企業は社会・経済に対して生産や分配への貢献を行うものであるという考え」を意味している。また社会構造体としての性格から社会的共同体理念が導き出され、とくに企業内では労使共同体理念となって現れるという。このように山上教授は現代企業の社会的性格を重視し、「社会的生産（→分配）」の観点を付加価値会計の原点として考える。<sup>39</sup>

しかしながら山上教授は、付加価値には社会的性格以外に個別的性格もあることを指摘している。個々の企業に付加価値思考が導入されると、それが各企業の利潤確保のための概念として再登場し、「付加価値概念は企業収益性の一環として、また分析指標としては収益性をより具体的に説明するものとしての意味をもち、そのようなものとして再登場しているのである。」という。<sup>40</sup>

以上の結果山上教授は、「付加価値会計導入の社会的背景は、企業が社会的性格をおびてきたことにある。」<sup>41</sup>として、つぎのように付加価値会計の基礎にある考え方を指摘するのである。「付加価値会計は、付加価値概念が個別企業と社会経済の接点をなすものであり、また企業の生産と分配の結節環であることに着目して、このような概念を中心において、現代企業の個別的性格と社会的性格を統合しようとすることを基礎的思考とするものである。」と。<sup>42</sup>

山上教授においては、付加価値会計の存在意義が企業の社会的性格だけから導き出されているのではなく、個別的性格との関連づけもなされている。しかし山上教授にあっても、企業の社会的性格が重視されていることに変わりはない。山上教授にあっても、企業の個別的性格だけからでは、付加価値会計論は存立しえないのである。したがって、山上教授の付加価値会計論の存立にとって、企業の社会性の重視、経営共同体としての把握は必要不可欠といえるであろう。

第5番目に、藻利重隆教授の見解を取り上げてみなければならない。飯田修三教授によれば、藻利教授の付加価値論は、「徹底的に個別企業における収益性追求の現代的発現形態として理解され



る」のであり、したがって、「通用の付加価値論とは本質的に異なるとみるのが至当」であるという。<sup>67</sup> 藻利教授の所説は、他の論者とは根本的に異なって、企業の社会性を重視せず、また経営共同体的思考は採用しないで、利潤追求のための付加価値論を展開しているのである。中原章吉教授のいう第二の流れは、もっぱら藻利教授の見解を指していると考えられる。

藻利教授によれば、企業の指導原理は、利潤極大化原則としての営利原則にもとめられなければならないという。<sup>68</sup> そして現代企業についてそうした指導原理を具体的、実質的に問うときには、「企業の発展に即応する営利原則そのものの内面的変質」すなわち『企業の固定化』に即応する『営利原則の長期化』<sup>69</sup>を問題として取り上げるべきであるという。そして藻利教授は、「営利原則の長期化」を二つの段階において把握する。その第一段階においては、総資本利潤率極大化の原則が要請されるのであり、自己資本利潤率を犠牲にしないことが前提条件とされている。<sup>40</sup>

ところが、総資本利潤率の極大化には限界が存在する。総資本利潤率の分子は自己資本利潤と他人資本利子との合計であり、したがって、「総資本利潤率の引上げは、賃金支払総額の切下げによる自己資本利潤の引上げが行われることによっても可能となる」<sup>42</sup>のであり、そのような方法が実行されるならば、「労働者の生活に脅威を与えることによって、その勤労意欲を減退させる結果を招来し、やがて企業における資本運用の持続的能率化を阻害するようになる」<sup>43</sup>のである。この結果として藻利教授は、労働者の勤労意欲を減退させることなしに総資本利潤率の持続的極大化を図るために、別個の具体的原則すなわち「総資本付加価値率の極大化」という原則をあげる。<sup>44</sup> 藻利教授は、この「総資本付加価値率の極大化」を「営利原則の長期化」の第二段階とし、つぎのような算式を示している。<sup>45</sup>

$$\begin{aligned} \text{総資本付加価値率} &= \frac{\text{自己資本利潤} + \text{他人資本利子} + \text{賃金}}{\text{総資本}} \\ &= \frac{\text{総利潤} (= \text{自己資本利潤} + \text{他人資本利子})}{\text{総資本}} + \frac{\text{賃金}}{\text{総資本}} \\ &= \text{総資本利潤率} + \text{総資本賃金率} \end{aligned}$$

藻利教授は、徹底して営利原則すなわち利潤追求目的のために、「総資本付加価値率の極大化」を提唱する。藻利教授によれば、「資本主義的経営類型としての『企業』にあっては、その指導原理ないし体制関連的目的は営利経済的原理、営利原則ないし営利目的のほかにはありえない。」<sup>46</sup>のであって、「総資本付加価値率の極大化」という原則も、そうした営利原則のための発展した具体的原則なのである。こうした見解は、明らかに、他の付加価値学説とは著しい相違を示しているのである。

このような藻利教授の考え方は、本稿にとって非常に重要な示唆を与えてくれる。すなわち、多くの付加価値論者が主張するように企業の社会的性格を重視したり企業を経営共同体的に把握しなくとも、収益性追求の手段としてだけでも、付加価値会計にたいして特有の意義を与えることがで

きるのである。言い換えるならば、一般にいわれる付加価値経営理念から離れても、付加価値会計は存立しうるのである。そのことを藻利教授は明らかにしているのであり、本稿で藻利教授の所説を特に重視するのもそこに理由があるのである。

以上においてみてきたように、付加価値経営理念についてはいくつかの見解が存在している。しかしながら、現在一般的な見解として受け入れられているのは、企業の社会的性格を重視し企業を経営共同体的に把握するものであるといえるであろう。またそれは、中原章吉教授のいう第一の流れに属する見解であると考えられる。以下において付加価値経営理念というときには、こうした内容をもつものを指すことにする。

現在一般に、付加価値経営理念については、その妥当性にたいして疑問がもたれていることも確かであるように思われる。しかし、もし付加価値経営理念にたいする批判のために付加価値会計が無用視されたり誤解されたりしたならば、それは付加価値会計にとって不幸な状況といわざるをえない。一般に広く説かれている付加価値経営理念にたいする批判を理由として、付加価値会計そのものを否定してはならないのである。そこで以下の二つの節においては、二つの問題を取り上げて、付加価値会計が、そうした付加価値経営理念すなわち企業の社会的性格を重視し企業を経営共同体的に把握するという考え方と必然的に結びつくものではないということを明らかにしていくことにする。そのことに成功するならば、付加価値経営理念にたいする批判は、必ずしも付加価値会計それ自体にたいする批判を意味することにはならないといえるであろう。

注 (1) 中原章吉著『企業付加価値会計論』中央経済社、昭和54年、37～39ページ。飯田修三著『付加価値会計の基礎理論』森山書店、昭和53年、13～19ページ。井上薫稿「付加価値指標と経営理念」、青木脩・小川洵・山上達人編『企業付加価値会計』有斐閣、昭和56年、28～29ページ。なお、中原章吉教授は付加価値概念の類型化として示し、飯田修三教授は企業付加価値に経営成果指標としての意味を認める主要な学説の類型化として示しているのであって、付加価値経営理念の諸説の類型化という表現をしているのは井上薫教授である。井上教授は、自らの類型分類については飯田教授の著書を参照するように指示している。また企業観あるいは企業概念という扱い方で、付加価値論者の諸説を整理することも可能であろう。しかし本稿では、「付加価値経営理念」という表題のなかに、企業観あるいは企業概念をも包含させることにする。

(2) 飯田修三著『付加価値会計の基礎理論』13ページ。

(3) 中原章吉著『企業付加価値会計論』37ページ。

(4) 両教授の見解は、たとえばつぎの報告書においても採用されているようにみえる。日本生産性本部・生産性研究所生産性成果分配委員会『生産性成果分配の理論と実際——成果分配方式確立への提言——』日本生産性本部・生産性研究所、昭和45年、25～27ページ。

(5) 中西寅雄・鍋島達編著『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部、昭和40年、61ページ。

(6), (7) 同書、160ページ。

(8) 同書、160～161ページ。

(9) 同書、160ページ。

(10) 高田馨著『経営成果の原理』千倉書房、昭和44年、83ページ。

- (11) 同書, 85 ページ。
- (12) 同書, 16 ページ。
- (13) 同書, 30 ページ。
- (14) 同書, 16 ページ。
- (15) 同書, 16 ～ 17 ページ。
- (16), (17) 飯田修三著『付加価値会計の基礎理論』14 ページ。
- (18) 高田馨著『経営成果の原理』83 ページ。
- (19) 阪本安一著『近代会計と企業体理論』森山書店, 昭和 41 年, 191 ページ。
- (20) 同書, 192 ページ。
- (21) 同書, 36 ページ。
- (22) 同書, 35 ページ。
- (23) 同書, 192 ページ。
- (24) 阪本安一稿「会計目的達成手段としての付加価値会計」, 『会計』第 122 巻第 3 号 (昭和 57 年 9 月), 1 ページ。
- (25) ～ (27) 阪本安一稿「企業の経営成績表示手段としての付加価値計算書」, 『税経通信』第 27 巻第 2 号 (昭和 47 年 2 月), 5 ページ。
- (28) 阪本安一稿「会計目的達成手段としての付加価値会計」4 ページ。
- (29), (30) 山上達人著『付加価値分析——経営分析と付加価値指標——』税務経理協会, 昭和 53 年, 60 ページ。
- (31), (32) 同書, 61 ページ。
- (33) 山上達人稿「付加価値報告会計の本来的役割 ——『コーポレート・レポート』をめぐる諸見解によせて——」, 『会計』第 121 巻第 4 号 (昭和 57 年 4 月), 75 ページ。
- (34) 山上達人著『生産性分析の理論——経営分析と付加価値指標——』白桃書房, 昭和 48 年, 283 ～ 285 ページ。
- (35), (36) 山上達人稿「現代会計の一動向——付加価値会計の新しい展開 ——」, 『会計』第 123 巻第 6 号 (昭和 58 年 6 月), 13 ページ。
- (37), (38) 飯田修三著『付加価値会計の基礎理論』17 ページ。
- (39), (40) 藻利重隆著『経営学の基礎 (新訂版)』森山書店, 昭和 48 年, 523 ページ。藻利教授によれば, 「企業の固定化」は「資本の固定化」と「労働の固定化」を内包する概念である。そして「資本の固定化」とは, 「企業が労働集約的経営から資本集約的経営に切りかえられ, しかもその資本集約度が, 次第に増大していくこと」を意味しているという。また「労働の固定化」とは, 「一方において労働力の雇用量が企業の生産量ないし業務量に対して弾力性を喪失することを意味すると同時に, 他方において賃金水準が次第に引き上げられざるをえないことを意味する。」(同書, 532 ページ) という。
- (41) 同書, 530 ページ。
- (42) ～ (44) 同書, 534 ページ。
- (45) 同書, 534 ～ 535 ページ。藻利教授によれば, 総資本付加価値率の極大化には, つぎのような三つの前提条件が設けられているという。「その第一は所定の総資本利潤率を確保することであり, 第二は所定の自己資本利潤率を確保することであり, そして第三は所定の総資本賃金率を確保することである。」(同書, 539 ページ) と。
- (46) 同書, 277 ページ。
- (47) 飯田修三教授は, つぎのように集約している。「(1) 社会的存在としての個別企業は, その生産活動を基底として社会的富の創出その分配を担当する単位経済組織体であること。(2) しかもそのような企業概念は, もはやたんに資本組織体などではなくして, 多くの利害関係者集団をも広義のメンバーにして組織

された社会経済の一構成体と規定される。」(青木脩・後藤幸男・山上達人編『付加価値会計』中央経済社, 昭和52年, 95ページ)と。

### 3. 付加価値関連等式からみた付加価値経営理念

付加価値会計においてはどのような指標が利用されるのであろうか。まず第一に考えられるのは、分子と分母の少なくとも一方に付加価値が使用されている指標である。付加価値経営理念を実現するためには、当然のことながら、付加価値を直接に分子か分母に含む指標を利用することが考えられねばならない。日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会がその「第3回報告」(昭和51年5月)のなかで挙げた指標のうちには、付加価値に直接に結びつくものとしてはつぎのようなものが示されている。<sup>(1)</sup>なお、表示方法は「第3回報告」に従っておく。

- ・付加価値労働生産性

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{投入労働量}}$$

- ・付加価値資本生産性(資本付加価値率あるいは資本投資効率とよぶこともある)

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{投入資本額}}$$

- ・付加価値総合生産性

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数} + \text{経営資本}}$$

- ・付加価値率

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{売上高(生産基準)}}$$

- ・労働分配率

$$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}}$$

- ・社会分配率

$$\frac{\text{租税公課など}}{\text{付加価値}}$$

- ・資本分配率

$$\frac{\text{配当・利息・地代など}}{\text{付 加 価 値}}$$

また関西生産性本部・付加価値分析委員会は、30 個の付加価値分析指標を挙げているが、そのうちで付加価値を分子か分母に含むものはつぎの七つである。<sup>(2)</sup> なお、表示方法は『1983 年版 経営分析指標——わが国企業の付加価値分析——』に従っておく。

・付加価値生産性

$$\text{付加価値生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}}$$

・付加価値率

$$\text{付加価値率} = \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}} \times 100$$

・経営資本生産性

$$\text{経営資本生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{経営資本}} \times 100$$

・労働分配率

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{労働収益}}{\text{付加価値}} \times 100$$

・労務費分配率

$$\text{労務費分配率} = \frac{\text{労務費}}{\text{付加価値}} \times 100$$

・資本分配率

$$\text{資本分配率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値}} \times 100$$

・付加価値増加率

$$\text{付加価値増加率} = \left( \frac{\text{当期付加価値}}{\text{前期付加価値}} - 1 \right) \times 100$$

参考までに付言すると、日本生産性本部・生産性研究所『付加価値分析——生産性の測定と分配に関する統計—— (1983 年版)』では、上記七つのうち、付加価値生産性、付加価値率、労働分配率、資本分配率しか挙げられていない。<sup>(3)</sup>

さらに、青木脩教授によれば、「内部留保利益に減価償却費および諸引当金繰入額（粗付加価値概念をとり、これらを粗付加価値支弁項目とするとき）の合計額を自己金融額として自己金融率を算定することも経営管理上有益である。」<sup>(4)</sup> というので、それも挙げておくことにする。

・自己金融率

$$\text{自己金融率} = \frac{\text{内部留保利益} + \text{減価償却費} + \text{諸引当金繰入額}}{\text{付加価値}} \times 100$$

また一般に設備投資効率という指標も利用されている。

・設備投資効率

$$\text{設備投資効率} = \frac{\text{付 加 価 値}}{\text{有形固定資産} - \text{建設仮勘定}} \times 100$$

ここにみられる経営指標は、分子か分母のどちらかに付加価値を含んでおり、付加価値経営理念を実現するためには必ず利用されることになるであろう。しかしながら、それらの経営指標が資本利益率すなわち収益性と関係をもっていることにも注意しなければならない。

青木脩教授は、つぎのような二つの展開式を示している。<sup>(6)</sup>

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{経営資本}} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{経営資本}}$$

(資本利益率) (資本分配率) (資本生産性)                      (付加価値率) (資本回転率)

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{従業者数}} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

(利益生産性) (資本分配率) (労働生産性)                      (付加価値率) (売上高生産性)

青木教授は、この二つの展開式から、「資本分配率を一定率とすれば、資本生産性、または、労働生産性の向上が、資本利益率、または利益生産性の向上をもたらす<sup>(6)</sup>」と指摘する。そしてこのことから、「いわゆる生産性向上が、付加価値を究極目標とする場合にも利益を究極目標とする場合にも、ともに重要な源泉であることが判明する。<sup>(7)</sup>」というのである。

ここで青木教授の示した最初の等式の右辺に資本集約度 ÷ 資本集約度 = 1 を乗じ、それを一般的なかたちで示すとつぎのようになる。

$$\text{資本利益率} = \text{資本集約度} \times \text{資本回転率} \times \text{付加価値率} \times \text{資本分配率} \div \text{資本集約度}$$

$$\frac{\text{利益}}{\text{資本}} = \frac{\text{資本}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資本}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{利益}}{\text{付加価値}} \div \frac{\text{資本}}{\text{従業員数}}$$

付加価値(労働)生産性                      付加価値資本生産性

この等式から、収益性の代表指標である資本利益率にたいしては、付加価値(労働)生産性、付加価値資本生産性および資本分配率が影響を与えることがわかる。ここで、設備投資効率は付加価値資本生産性の一種であり、また労働分配率、労務費分配率、自己金融率などは資本分配率に影響を与える。さらに付加価値増加率も、付加価値(労働)生産性、付加価値資本生産性にたいして影響を与える。したがって分子か分母に付加価値を含む経営指標は、社会分配率を除いて、収益性に影響を与えることになるのである。<sup>(8)</sup>なお社会分配率は、企業が社会的性格を有していることから重視される付加価値分配率であり、収益性の追求とは一応無関係であるといえる。

なお、さらにこの等式から、付加価値資本生産性が付加価値（労働）生産性に影響を与えるということもわかる。言い換えると、付加価値生産性の総合指標としては、付加価値（労働）生産性のほうがより重要なのである。したがって、これ以降たんに付加価値生産性というときには、付加価値（労働）生産性を指すことにする。

ここにみてきたように、付加価値生産性、付加価値資本生産性、付加価値率、資本分配率など付加価値と結びついている経営指標は、同時に収益性とも強い関連を有している。したがって、そうした経営指標の利用が付加価値経営理念を志向しているという解釈は勿論成り立つとしても、それは同時に収益性の向上にも貢献しているのである。そうした経営指標が利用されているからといって、単純に付加価値経営理念が追求されているとはいえないのであり、収益性の増大を目的としてそれらの経営指標が利用されていると考えることも可能なのである。

付加価値会計においては、ここにみてきたような指標以外にも種々の経営指標が利用される。しかし、付加価値経営理念と結びつく経営指標の範囲をどのように限定するかは、論者によって相違しており、一般的見解に集約することは困難である。小川洸教授は、付加価値を分子か分母に含む指標すなわち付加価値指標とそれ以外の経営指標との関連が明確にされていないことを、つぎのように指摘している。付加価値指標の一つの「問題点は、付加価値以外の経営関連指標をどの程度までこの指標に関係させるかという問題である。……たとえば、各種売上高利益率、総資本回転率、固定資産回転率、総資本回転率（原文通り……森）、経営資本回転率などは付加価値指標の有効性を高めるうえで有効な指標であるが、これらをどのように評価し体系づけるかについていまだ明確な考え方が確立していない<sup>(9)</sup>。」と。

本稿では、結びつきの程度は別として、付加価値と関連をもつ指標を付加価値関連経営指標とよぶことにする。そしてそれを第一種から第三種まで3種類に区分する。本稿でいう第一種付加価値関連経営指標は、分子か分母のどちらかに付加価値が使用されている経営指標を指すことにする。したがって、すでに取り上げた指標はすべて第一種付加価値関連経営指標である。また第二種付加価値関連経営指標は、分子と分母のどちらにも付加価値は使用されていないが、各種の等式によって第一種付加価値関連経営指標と強い結びつきをもつと判断される経営指標をいうことにする。そして第三種付加価値関連経営指標とされるのは、考え方によっては付加価値会計の枠内に入れることも許されられると思われる経営指標である。

それでは、第二種付加価値関連経営指標として、どのような指標を挙げることができるであろうか。それを考えるためには、付加価値に関連するいくつかの等式を取り上げてみなければならない。その等式のなかで第一種付加価値関連経営指標と結びつきをもっているならば、その指標も付加価値経営理念を実現するために利用されることが可能だからである。

関西生産性本部・付加価値分析委員会は、『付加価値分析指標 <解説編>——付加価値分析のて

びき——』のなかで付加価値分析指標間の重要な関連式を示しており、そのうちで第一種付加価値<sup>00</sup>関連経営指標を使用した等式にはつぎのようなものがある。なお同書においては、経営資本集約度はたんに資本集約度と表現されている。また、各指標の内容を明確にするために、分数を使用した等式も示しておく。

- ・付加価値生産性 = 経営資本集約度 × 経営資本回転率 × 付加価値率

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{経営資本}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{純売上高}}{\text{経営資本}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}}$$

- ・付加価値生産性 = 1人当り売上高 × 付加価値率

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{純売上高}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}}$$

- ・付加価値生産性 = 経営資本集約度 × 経営資本生産性

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{経営資本}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{経営資本}}$$

- ・1人当り労働所得 = 付加価値生産性 × 労働分配率

$$\frac{\text{労働収益}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{労働収益}}{\text{付加価値}}$$

- ・経営資本営業利益率 = (1 - 労働分配率) × 経営資本回転率 × 付加価値率

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} = \left(1 - \frac{\text{労働収益}}{\text{付加価値}}\right) \times \frac{\text{純売上高}}{\text{経営資本}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}}$$

これらの等式から、分子と分母のどちらにも付加価値を含んでいない経営指標を拾い上げると、つぎの五つになる。なお、表示方法は『1983年版 経営分析指標——わが国企業の付加価値分析——』に従っておく。

- ・経営資本集約度

$$\text{経営資本集約度} = \frac{\text{経営資本}}{\text{従業員数}}$$

- ・経営資本回転率

$$\text{経営資本回転率} = \frac{\text{純売上高}}{\text{経営資本}}$$

- ・1人当り売上高

$$1人当り売上高 = \frac{\text{純売上高}}{\text{従業員数}}$$

- ・1人当り労働所得



$$1 \text{ 人当り労働所得} = \frac{\text{労働収益}}{\text{従業員数}}$$

- ・経営資本営業利益率

$$\text{経営資本営業利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} \times 100$$

また、つぎのような等式も広範に説かれている。

- ・付加価値生産性 = 労働装備率 × 有形固定資産回転率 × 付加価値率

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{有形固定資産} - \text{建設仮勘定}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{純売上高}}{\text{有形固定資産} - \text{建設仮勘定}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}}$$

この等式から、新たに二つの第二種付加価値関連経営指標を挙げることができる。

- ・労働装備率

$$\text{労働装備率} = \frac{\text{有形固定資産} - \text{建設仮勘定}}{\text{従業員数}}$$

- ・有形固定資産回転率

$$\text{有形固定資産回転率} = \frac{\text{従業員数}}{\text{有形固定資産} - \text{建設仮勘定}}$$

ここにみてきたような第二種付加価値関連経営指標は、付加価値関連等式において第一種付加価値関連経営指標と強い結びつきを有している。したがって、付加価値経営理念を実現するためには、こうした第二種付加価値関連経営指標を利用することが考えられねばならない。ところが反対に、こうした指標の利用が付加価値経営理念を志向しているとは、必ずしもいいきれないのである。

たとえば経営本回転率や有形固定資産回転率などの資本回転率は、周知のように、収益性の代表指標である資本利益率の分解要素である。したがってそうした資本回転率の向上は、確かに一面では付加価値生産性を高めるとしても、他面で資本利益率を上昇をももたらすのである。資本回転率は、付加価値経営理念を志向していなくとも活用されるのである。

つぎに1人当り労働所得についてみると、その分解式からは付加価値と強く結びついているように思われる。しかし、付加価値生産性の分析のためであれば付加価値生産性、付加価値分配状況の分析のためであれば労働分配率を使用するほうが、1人当り労働所得よりも的確な分析が可能となるであろう。1人当り労働所得という経営指標は、収益性を追求するための分析指標として利用されることのほうが普通であると思われる。また、もし1人当り労働所得が付加価値経営理念を志向しているとするならば、つぎの等式から、

- ・売上高利益率 = 付加価値率 × 付加価値分配率

$$\frac{\text{利 益}}{\text{純売上高}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}} \times \frac{\text{利 益}}{\text{付加価値}}$$

売上高利益率（売上高費用率）も付加価値経営理念を志向した経営指標になってしまうのである。<sup>(11)</sup>

1人当り売上高についても、付加価値率が一定であれば確かに売上高の増大は付加価値の増大につながるが、売上高利益率が一定であれば、その増大は利益の増大をもたらすのである。したがって1人当り売上高は、必ずしも付加価値経営理念を志向しているとはいえないのである。

経営資本営業利益率をみてみよう。経営資本営業利益率は、確かに付加価値を利用して分解することができる。しかし、経営資本営業利益率は収益性の代表指標である資本利益率の一種であり、その分解要素である売上高営業利益率と経営資本回転率の上昇は収益性の上昇に帰着するのである。したがって経営資本営業利益率も、付加価値経営理念とは結びつかなくとも活用されるのである。

経営資本集約度と労働装備率については、付加価値経営理念への志向を肯定することができる。付加価値生産性と資本利益率の分解式を、一般的なかたちで示すとつぎのようになる。

・付加価値生産性 = 資本集約度 × 付加価値率 × 資本回転率

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{資 本}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{純売上高}} \times \frac{\text{純売上高}}{\text{資 本}}$$

・資本利益率 = 売上高利益率 × 資本回転率

$$\frac{\text{利益}}{\text{資本}} = \frac{\text{利 益}}{\text{純売上高}} \times \frac{\text{純売上高}}{\text{資 本}}$$

ここで、資本回転率は両等式に含まれており、また付加価値を一種の利益と考えるならば、両等式の相違点は資本集約度にあることになる。<sup>(12)</sup> 青木脩教授によれば、「労働生産性と資本利益率とに関する利益計画上の相違点は、労働生産性において資本集約度（または労働装備率）を主要比率としてとりあげるところにおかれる。」<sup>(13)</sup> という。したがって、付加価値経営理念の実現のためには、資本集約度を利用しなければならないのである。なお、資本集約度が資本利益率にたいして中立的であるということは、第一種付加価値関連経営指標のところで示した資本利益率の分解式からもわかる。

このようにみえてくると、第二種付加価値関連経営指標は、資本集約度を除いて、付加価値経営理念ばかりでなく、収益性を追求するためにも利用されるものであることが理解されるのである。したがって、それらの利用がただちに付加価値経営理念への志向を意味しているとは必ずしもいえないのである。

第三種付加価値関連経営指標としては、限界利益率を挙げることにする。

・限界利益率

$$\text{限界利益率} = \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \times 100 = \left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right) \times 100$$

福留民夫氏によれば、「付加価値を伝統的な会計制度や、事業計画制度と密着共存する形で企業

の経営管理に導入する<sup>(44)</sup> ためには、「付加価値の概念と測定の厳密すぎる論議は思い切ってやめ、大局的な目的に沿う範囲で実務的に、例えば、付加価値 = 限界利益（売上高 - 原材料・燃料動力費）と看做すことにより、既存の管理会計上の限界利益概念に、同時に新しい付加価値概念からくる社会的意味づけを加えることである。」<sup>(45)</sup> という。その結果、「管理会計上の限界利益は、付加価値という新しい意義と活用分野を追加することになる。」<sup>(46)</sup> のであり、「限界利益経営の活用分野の拡大を通じて、これと密接に関連しながら付加価値経営が浸透することになる。」<sup>(47)</sup> という。

しかしながら、たとえ限界利益を付加価値とみなせたとしても、そうした限界利益が収益性と無関係に存在するわけではない。福留民夫氏は、つぎのような等式も示している。<sup>(48)</sup>

- ・利益 = 限界利益（≡ 付加価値） - 固定費
- ・利益率 = 限界利益率（≡ 付加価値率） - 固定費率

これらの等式からわかるように、限界利益の増大は利益の増大を、限界利益率の上昇は利益率の上昇をもたらすのである。したがって、限界利益を付加価値とみなして利用しているとしても、それが付加価値経営理念と収益性のどちらを志向しているかはわからないのである。第三種付加価値関連経営指標も、他の付加価値関連経営指標と同様に、付加価値経営理念を志向しているとは必ずしもいいきれないのである。

結局、第一種から第三種までの付加価値関連経営指標を検討してみると、一部を除いて、それらが、いずれも収益性とも結びつきを有していることがわかる。付加価値関連経営指標は、付加価値経営理念と収益性のどちらをも志向しうるのである。

さらに、付加価値生産性をつぎのように分解するならば、資本利益率の追求が付加価値生産性の追求と関連していることがわかる。<sup>(49)</sup>

$$\text{付加価値生産性} = \text{資本利益率} \times \text{資本集約度} \div \text{資本分配率}$$

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}} \times \frac{\text{資本}}{\text{従業員数}} \div \frac{\text{利益}}{\text{付加価値}}$$

資本集約度が一定であり、しかも資本分配率が一定の適正率であるならば、資本利益率の向上が付加価値生産性の向上をもたらすと考えられる。資本集約度と付加価値分配率の問題を除くと、資本利益率の追求が付加価値生産性の追求を意味することになるのである。

この点と、第一種付加価値関連経営指標のところでみた資本利益率の分解式とから、付加価値生産性の追求と資本利益率の追求とが密接に結びついていることがわかる。言い換えるならば、付加価値経営理念への志向と収益性への志向とは密接不可分であるといえるのである。

ところで青木脩教授によれば、「労働生産性（本稿でいう付加価値生産性と同義である……森）の向上を最終目標とするか資本利益率または利益生産性（= 営業利益 ÷ 従業員数……森）を最終目標とするかは、結局、経営活動上の労働の位置づけに関する価値観の相違から決定される<sup>(50)</sup>」とい

う。そして青木教授は、収益性追求のために付加価値生産性の向上を目ざす現実の姿は誤っていると主張するのであり、「付加価値のもつ基本理念、参加精神と労使共同体思想を忘れて、賃金抑制、労働強化の方便に、付加価値概念を悪用することは邪道である。」とする。

しかしながら、現実の企業において経営管理に付加価値関連経営指標が利用されるときに、付加価値経営理念が認識、徹底されていないからといって、そうした現実を批判することにたいしては若干の疑問を感じざるをえない。付加価値会計の意義が主張されるとき、その根拠としてあげられているのは、何よりもまず現実において付加価値会計が必要とされているという認識だからである。たとえば日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会は、その「第1回報告」(昭和49年9月)のなかで、現代社会においては、利潤会計が現実に必要な役立ちを果たすことができなくなりつつあり、付加価値会計が要求されるにいたったと述べ、そこに付加価値会計の成立の意義を求めているのである。

付加価値経営理念が現実において有効であるならば、うえてみた青木脩教授の指摘は無用ではないだろうか。それがそうでないところに問題があると思われる。付加価値経営理念は、現実においては、一般に主張されるほど強い支配力を有していないのではないだろうか。付加価値会計は本来的に有するもの以上の期待をかけられているのではないだろうか。こうした疑問も成立するように思われるのである。

本稿では、こうした疑問については、結論を出さないでおくことにする。しかし確実に言えることは、付加価値関連等式から理解できるように、付加価値関連経営指標は収益性とも強い関連を有しているということである。したがって、付加価値関連経営指標が企業の経営管理に利用されているといっても、必ずしもそれが直ちに付加価値経営理念を志向した利用を意味しているわけではないのである。付加価値関連経営指標は、付加価値経営理念から離れても生き延びることができるのである。

注 (1) 日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会「第3回報告」(昭和51年5月)、青木脩・後藤幸男・山上達人編『付加価値会計』中央経済社、昭和52年、325～326ページ。

(2) 関西生産性本部・付加価値分析委員会『1983年版 経営分析指標——わが国企業の付加価値分析——』関西生産性本部、昭和57年、10～14ページ。

(3) 日本生産性本部・生産性研究所『付加価値分析——生産性の測定と分配に関する統計——(1983年版)』日本生産性本部・生産性研究所、昭和57年、8～11ページ。

(4) 青木脩稿「付加価値会計と成果配分」、青木脩・小川洌・山上達人編『企業付加価値会計』有斐閣、昭和56年、137ページ。

(5) 青木脩著『付加価値会計論』中央経済社、昭和48年、207～208ページ。

(6), (7) 同書、208ページ。

(8) この点は、本節の後半の部分で示される経営資本営業利益率の分解式からも理解されるし、またたとえばつぎの文献でも指摘されている。山上達人著『生産性分析の理論——経営分析と付加価値指標——』白桃書房、昭和48年、202～203ページ。

- (9) 小川洸稿「付加価値指標の現代的意味——分配率・装備率・高付加価値率をめぐって」、『企業会計』第33巻第3号(昭和56年3月), 69ページ。
- (10) 関西生産性本部・付加価値分析委員会『付加価値分析指標 <解説編>——付加価値分析のてびき——』関西生産性本部, 昭和51年, 35～36ページ。
- (11) しかし, そのように考えて差し支えないのかもしれない。関西生産性本部・付加価値分析委員会『1983年版 経営分析指標——わが国企業の付加価値分析——』においては, 「付加価値分析指標の意味とその利用」の説明のなかで, 「(4) 売上利益率指標」として ⑩ 売上高総利益率, ⑪ 売上高営業利益率, ⑫ 売上高経常利益率が挙げられているのである(同書, 13ページ)。
- (12) 青木脩著『付加価値会計論』193ページ。
- (13) 同書, 193～194ページ。
- (14)～(17) 福留民夫稿「企業経営への付加価値指標の活用——限界利益と付加価値の結合のすすめ」、『企業会計』第33巻第3号(昭和56年3月), 89ページ。
- (18) 同稿, 90ページ。
- (19) この部分については, 青木脩教授の所論を手がかりとした。青木教授はつぎのような展開式を示している。

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{資本}} = \frac{\text{利 益}}{\text{資本}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{利 益}}$$

そしてこの式についてつぎのように説明している。「付加価値と利益との割合を, 労使適正分配率により一定のものとすれば, 旧来の経営総合指標としての資本利益率そのものによって, 資本生産性が左右されるということである。それゆえ, 資本生産性を総合的指標とする場合には, 付加価値分配率のみが問題となり, その他については, 旧来の資本利益率を目標とする管理方式と変らないこととなる。」(青木脩著『付加価値会計論』182ページ)と。

- (20) 青木脩著『付加価値会計論』208ページ。
- (21) 同書, 208～209ページ。
- (22) 同書, 30ページ。
- (23) 日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会「第1回報告」(昭和49年9月), 青木脩・後藤幸男・山上達人編『付加価値会計』311ページ。

(未完)